



**Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 256

**FORMACION Y NUEVAS TECNOLOGIAS  
EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO  
DE LA ECONOMÍA**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc,

1-A 99/256

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904570960



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 256**

**DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**FORMACION Y NUEVAS TECNOLOGÍAS  
EN UN CONTEXTO GLOBALIZADO  
DE LA ECONOMÍA**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, Junio 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 885.42.00  
Fax : 885.42.00  
e-mail: echevarria.alcala@mad.servicom.es

**EDITA:**

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

**ISBN: 84 - 8187 - 087 - 0**

**Depósito Legal: M - 38503 - 1999**

**Imprime: DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

**Pº de La Estación, 7 - Alcalá de Henares**

## *INDICE*

|   | <u><i>Pág.</i></u> |
|---|--------------------|
| <i>I. INTRODUCCION .....</i>  | <i>5</i>           |
| <i>II. LA GLOBALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COMO<br/>CLAVE DEL CAMBIO DE CIVILIZACIÓN .....</i>  | <i>9</i>           |
| <i>III. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DISEÑO<br/>Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS: DINÁMICA<br/>DE CAMBIO .....</i>               | <i>19</i>          |
| <i>IV. EXIGENCIAS AL SISTEMA DE FORMACIÓN DE<br/>GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCI-<br/>MIENTOS: EL RETO EMPRESARIAL .....</i> | <i>32</i>          |
| <i>V. CONCLUSIONES .....</i>  | <i>40</i>          |



## I. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>

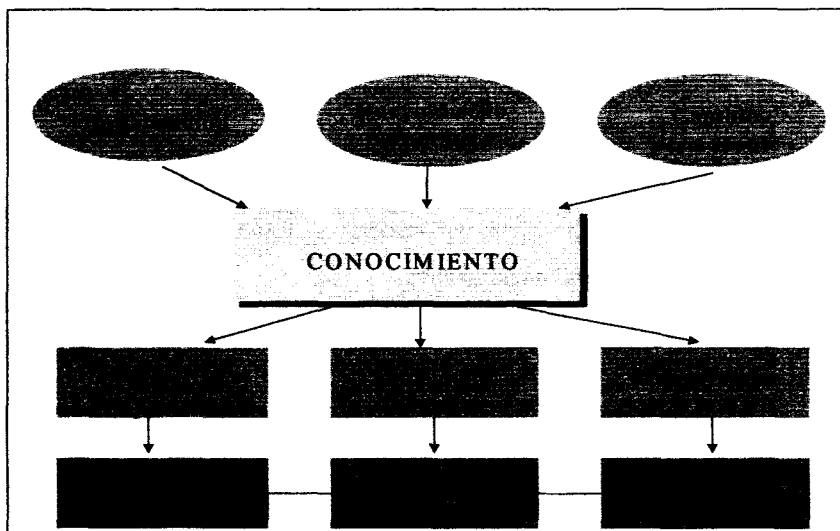
Uno de los cambios fundamentales de nuestra sociedad actual es precisamente el que concierne a la forma de realizar la transferencia de conocimientos. Y ello por dos motivos. El primero es precisamente la dinámica de cambio que provoca la globalización de nuestra sociedad, lo que exige otra forma de transferir los conocimientos; por otro lado, las nuevas tecnologías, su gran dinámica y accesibilidad de aplicación inciden sobre la manera y forma, la utilización y disposición de esos conocimientos.

El gran impacto del actual contexto de la globalización de nuestra sociedad es, precisamente, sobre la formación y la integración de las tecnologías, en las formas de dirigir, de realizar y de evaluar la acción humana. Pocas veces ha estado la persona en una situación prioritaria tal como la situación actual. El poder de la persona, de sus conocimientos y de sus destrezas, constituye hoy, sin duda, en una sociedad globalizada, la condición básica del éxito o fracaso de las instituciones y de las propias personas. El cambio afecta de manera radical, precisamente, a la institución de la formación. Podemos ir

---

<sup>1</sup> . Conferencia pronunciada en el XIV Congreso de Empresarios del Instituto Social Empresarial de Valencia bajo el título *La mundialización: oportunidad y reto para la empresa* celebrado el 29 de abril de 1999 en Valencia.

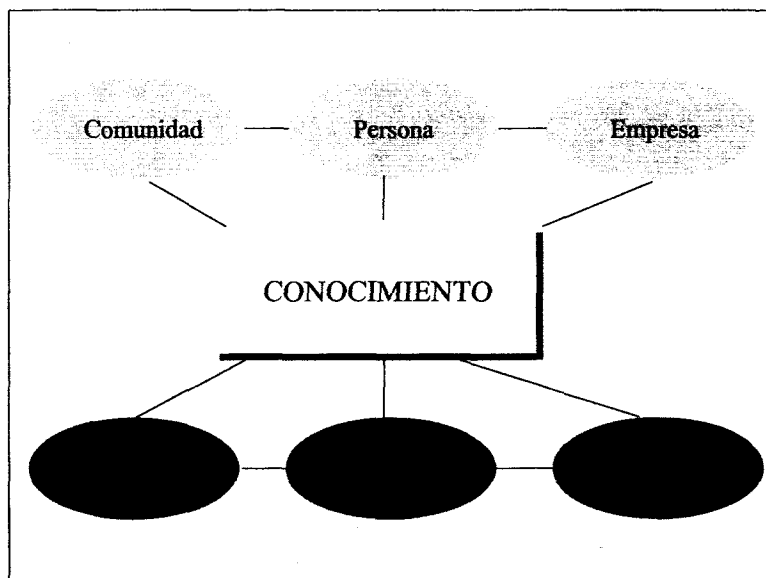
olvidándonos de las formas en las cuales se ha realizado esta formación tradicionalmente, transmisión de conocimientos que respondía a una manera de entender el conocimiento y su transferencia. Se va a otro protagonismo de la persona y, consecuentemente, del trabajo. Éste, el trabajo, constituye precisamente la dimensión más perenne de la realidad de la persona,



**Figura 1: Transferencia de conocimientos**

lo cual se recoge en la Encíclica *Laborem Exercens*: “*el trabajo es uno de estos aspectos perennes y fundamentales, siempre actual, y que exige constantemente una renovada atención ....*”<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>. “Estudios sobre la Encíclica *Laborem Exercens*” ed. por F. Fernández, Biblioteca de Autores Cristianos, p. 14.



**Figura 2: La persona base del conocimiento**

más perenne de la realidad de la persona, lo cual se recoge en la Encíclica *Laborem Exercens*: *“el trabajo es uno de estos aspectos perennes y fundamentales, siempre actual, y que exige constantemente una renovada atención ....”*<sup>3</sup>.

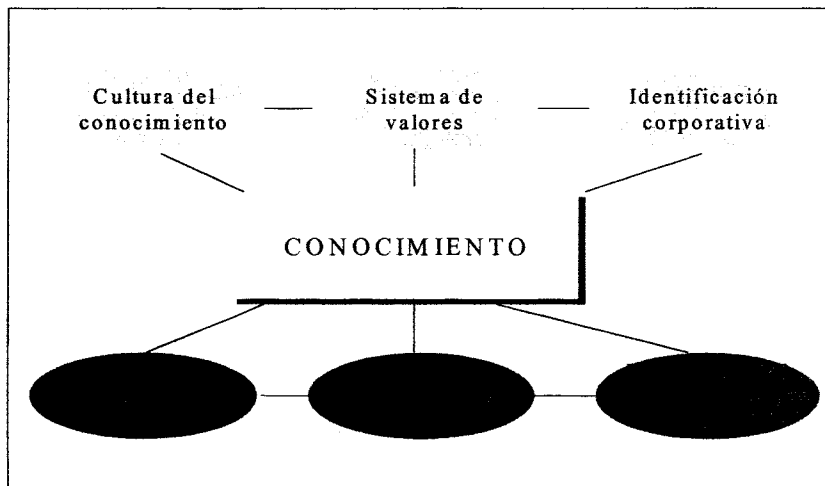
Y siguiendo esta referencia de la Encíclica *Laborem Exercens* afecta de manera primordial a la persona, ya que “...el primer

---

<sup>3</sup> . “Estudios sobre la Encíclica *Laborem Exercens*” ed. por F. Fernández, Biblioteca de Autores Cristianos, p. 14.



*fundamento del valor en el trabajo es el hombre mismo, su sujeto. A esto va unida inmediatamente una consecuencia muy importante de naturaleza ética: es cierto que el hombre está destinado y llamado al trabajo; pero, ante todo, el trabajo está 'en función el hombre' y no el hombre 'en función del trabajo'”<sup>4</sup>.*



**Figura 3: El conocimiento en su dimensión institucional y humana**

El momento actual de la globalización manifiesta de manera muy clara esta nueva visión de la persona y del trabajo merced, por un lado, al valor prioritario del conocimiento y, en segundo lugar, a la disposición por el hombre de las tecnologías más sofisticadas en cuanto a la manera de dar soporte a las ideas y voluntades humanas. La acción comunitaria, la acción de la persona, adquiere nuevas

<sup>4</sup>. Ib. p. 15

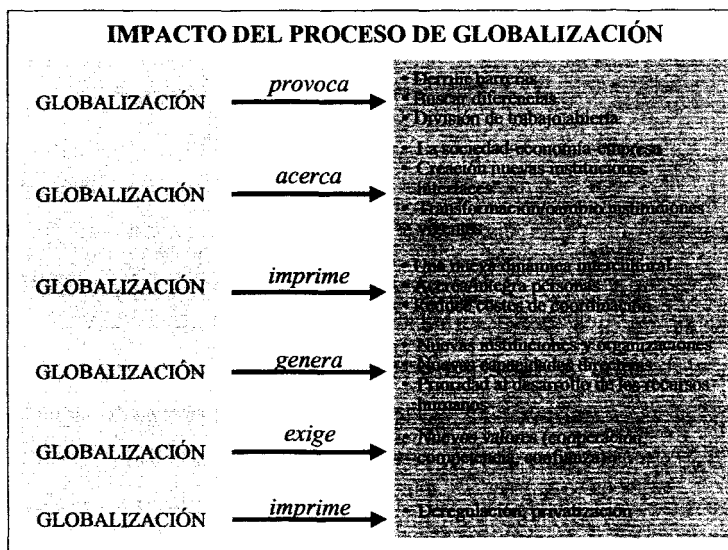
dimensiones y, consecuentemente, éste es el mayor reto del mundo empresarial.

Es por lo que necesariamente para hablar de formación tenemos que hablar primeramente del contenido del momento actual globalizador de nuestra sociedad.

## **II. LA GLOBALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD COMO CLAVE DEL CAMBIO DE CIVILIZACIÓN**

La globalización es una realidad y constituye un proceso de cambio que nadie puede eludir, ni frenar, ni entorpecer. Es una realidad que no constituye un elemento económico, sino que constituye una nueva forma de ver a la comunidad humana. como consecuencia de esta apertura se produce el acercamiento entre las personas impulsando el fenómeno de la competitividad dentro del contexto ineludible de todo proceso social. La globalización no es otra cosa que un cambio de civilización que se caracteriza por la reducción de los tiempos y de los espacios. Lo cual incide de manera significativa en la persona y en su sociedad, puesto que acerca personas y obliga a la integración de las mismas en un todo, en unas relaciones mucho más próximas que las tradicionales.

Desde el punto de vista del diseño empresarial y del diseño organizativo de nuestras instituciones significa la necesidad de integrar personas en torno a un proyecto. Sin este acercamiento difícilmente puede dar respuesta ni la persona ni la institución al reto de la globalización. Pero la globalización significa también reducir distancias en cuanto que las técnicas disponibles, las nuevas tecnologías, en particular, las de comunicación, reducen los espacios de forma radical, lo que permite ese proceso de integración y de



**Figura 4: Proceso de globalización y sus consecuencias**

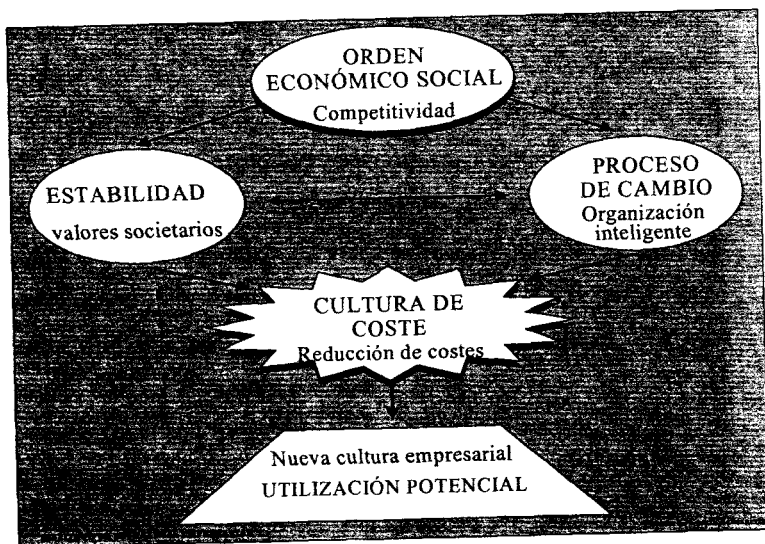
acercamiento entre las personas. En el tiempo, la globalización significa la reducción de los tiempos provocados por las distancias, o

por las tecnologías disponibles, que ocasionaban un fuerte despilfarro de recursos esperando el momento de su traslado en el tiempo o en el espacio. Por primera vez, los tiempos se reducen radicalmente, con lo cual, desde el punto de vista económico, se ofrece una gran oportunidad de utilizar las capacidades disponibles. El tiempo se convierte en uno de los factores más importantes del hecho societario, económico y social.

La globalización exige principalmente una cultura de la estabilidad en todos los ámbitos de la sociedad, y no solo en el económico, sino también en el político como en el social. Lo cual obliga a otra forma de organizar y, muy en particular, a otra forma de educar y formar. Las personas, más que nunca en un contexto globalizador, están obligadas a hacer comunidad; es por lo que un observador crítico puede plantearse el problema y la respuesta del por qué de la preocupación ética, muy en particular en el ámbito de la empresa, del trabajo y de las relaciones interpersonales. Esta cultura de la estabilidad es la condición *sine qua non* para el mantenimiento de la globalización, ya que sin ella es imposible el acercamiento entre las personas por la falta de estabilidad y la existencia de una gran incertidumbre e inseguridad.

La globalización exige además de un conjunto de valores como son la ampliación de los niveles de confianza, el diálogo, el respeto a los valores de la persona, la implicación e integración de la persona en

proyectos comunes y, muy en particular, también, entre otros, la eficiencia económica que descansa en la utilización de las capacidades disponibles. Como uno de los mandatos no solo económicos, sino principalmente éticos, siguiendo a Utz<sup>5</sup>.



**Figura 5: Globalización y estabilidad**

Frecuentemente el político considera que el problema de la globalización exige respuestas de carácter económico, y esto es un error absoluto. La globalización implica, como se ha señalado, un proceso de cambio societario, de cambio de civilización. En este

<sup>5</sup>. Utz, F. "Ética Económica", Unión Editorial, Madrid 1998.

sentido *Lübbe* manifiesta este cambio de la civilización actual como uno de los grandes protagonismos históricos<sup>6</sup>.

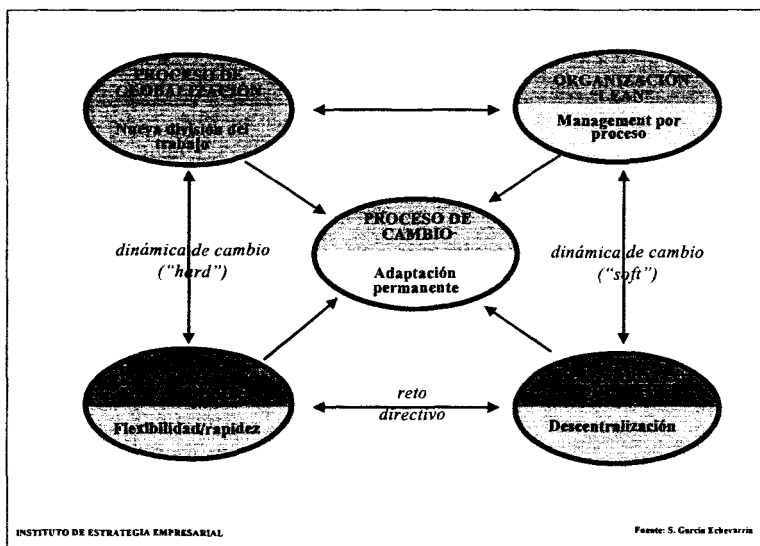
Por consiguiente, todo ámbito que se ve afectado por el proceso globalizador de la sociedad, instituciones, actividades, personas, está obligado a asumir un proceso de cambio, ya que la sociedad no puede soportar su disfuncionalidad y asimetría, ya que si son valores altos la sociedad no puede soportar un proceso de ralentización o de no cambio. La respuesta positiva al reto de la globalización es una evidencia que afecta, sobre todo, a la persona y al conocimiento. Por lo tanto, si alguna institución se tiene que ver afectada por los procesos de cambio de manera urgente es precisamente la formación que es la que capacita a la persona en el trabajo a poder asumir el reto a esta respuesta como individuo y como comunidad, como empresa y como institución.

Ni la empresa, ni las instituciones singulares, ni los gobiernos, pueden alterar el proceso de la globalización como proceso de cambio de la civilización. Pero lo que sí pueden cambiar, sin embargo, es la cualificación de las personas. Es la formación y las tecnologías las que precisamente involucran este despertar, esta permanente preocupación por el conocimiento, inadecuadamente llamado frecuentemente "gestión del conocimiento", como si se tratase de transferir procedimientos o sistemas. De lo que se trata es de la persona, de la

---

<sup>6</sup>. Lübke, H., "Globalisierung. Zur Theorie der zivilisatorischen Evolution", in: Biskup, R. (Ed.): *Globalisierung und Wettbewerb*, Haupt Verlag, Bern 1996 pp. 39-63.

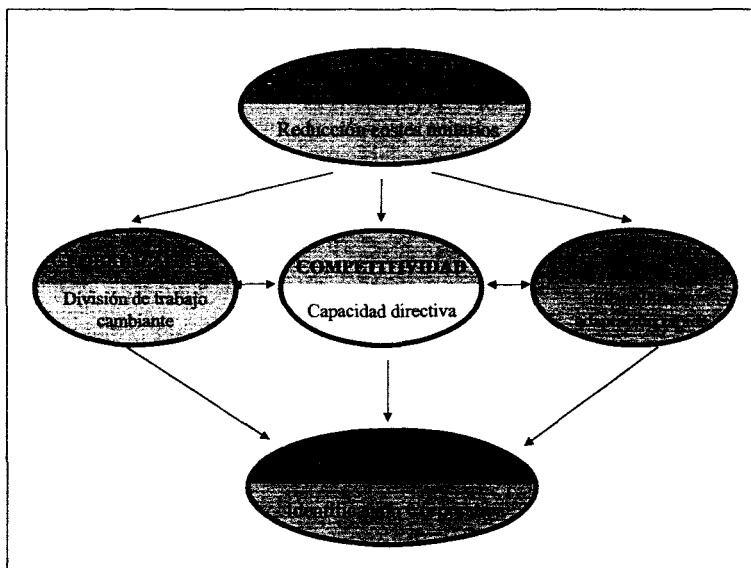
implicación de la persona en ese proceso globalizador y en el aprendizaje de la persona dentro del proceso de cambio que implica el hecho de la globalización. El conocimiento se encuentra en la persona y la disposición de las tecnologías constituye el motor de adaptación de este proceso de cambio.



**Figura 6: Proceso de cambio**

Ni la empresa, ni las instituciones singulares, ni los gobiernos, pueden alterar el proceso de la globalización como proceso de cambio de la civilización. Pero lo que sí pueden cambiar, sin embargo, es la cualificación de las personas. Es la formación y las tecnologías las que

precisamente involucran este despertar, esta permanente preocupación por el conocimiento, inadecuadamente llamado frecuentemente “gestión del conocimiento”, como si se tratase de transferir procedimientos o sistemas. De lo que se trata es de la persona, de la implicación de la persona en ese proceso globalizador y en el aprendizaje de la persona dentro del proceso de cambio que implica el hecho de la globalización. El conocimiento se encuentra en la persona y la disposición de las tecnologías constituye el motor de adaptación de este proceso de cambio.



**Figura 7: Globalización y cambio cultural**

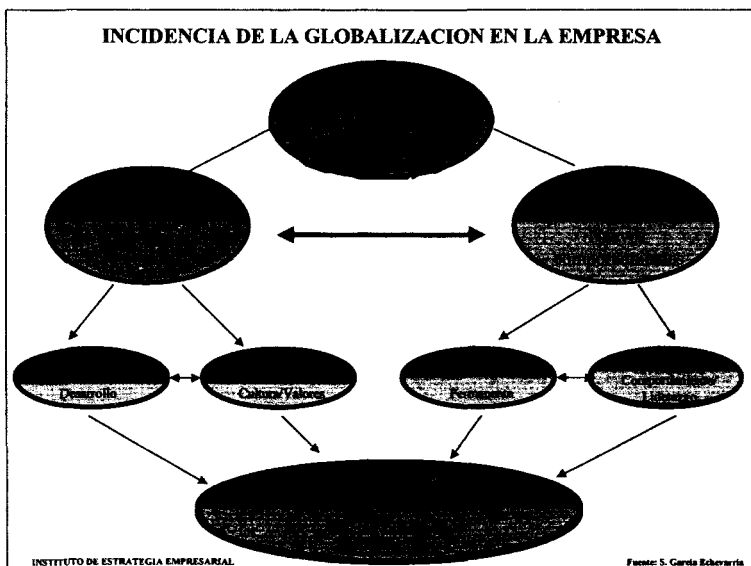


El conocimiento tiene que ver con la persona y con su trabajo, con su desarrollo humano y, muy en particular, con su sistema de valores, con un cambio cultural. De ahí que precisamente una Encíclica como *Laborem Exercens* constituye un precursor muy importante, y a tiempo, de lo que constituye la realidad en este cambio de civilización. La persona y el trabajo son, por tanto, la clave del conocimiento. El conocimiento, y la necesidad de su desarrollo constituyen la respuesta necesaria en individuos e instituciones para poder realizar ese cambio permanente al que les conduce necesariamente la apertura de la sociedad. Lo que se manifiesta en tres claves básicas:

- En primer lugar, toda institución y todo individuo tienen que definir su “*filosofía empresarial*”, sus valores ante el hecho concreto de la vida con el fin de establecer qué objetivos finales persigue. Nunca como ahora se ha planteado al mundo de la economía una visión mucho más amplia y mucho más integral de la persona en el hecho económico. No se pueden establecer objetivos si no se dispone precisamente de esta dimensión metaeconómica que es la que permite establecer estrategias y disponer de una información correcta para la adopción de decisiones.
- En segundo lugar, el éxito depende del conocimiento que se manifiesta en la capacidad directiva de las instituciones y en

la capacidad del conocimiento de los recursos humanos, por lo que, como podemos apreciar diariamente, la necesidad de capacidad directiva se ha convertido en el factor clave de todo el éxito o fracaso.

- Lo cual exige de otras manifestaciones organizativas que se orientan cada vez más a la persona y menos a las “cosas”. Se pasa de una “cultura cosificada” a una “cultura de la persona”.



**Figura 8: Incidencia de la globalización en la empresa**

La globalización de la economía constituye el motor de cambio y es la que implica el desarrollo de la persona, precisamente, por ser ésta la portadora del conocimiento. Solamente existe conocimiento en la persona; conocimiento no son sistemas ni procedimientos, sino que son la esencia de la acción humana que utiliza tecnologías, en forma de máquinas, de sistemas o de procedimientos. Y esto no se tiene en cuenta en los diseños actuales de la formación.

Por consiguiente, no se puede plantear la formación en los términos tradicionales de un conocimiento técnico de largo alcance, sino que la formación y la tecnología son partes constitutivas de los propios procesos de cambio permanente de las instituciones, de las empresas y de las personas, lo que exige una transferencia de conocimientos dinámica, cambiante y flexible basada en la persona misma. Esta realidad del peso de la persona es lo que implica el desarrollo de la ética. No debe buscarse en otros ámbitos esta interacción de “lo ético”, esta necesidad de valores éticos en el contexto de una cultura de estabilidad, de acercamiento de la persona en el desarrollo conjunto de las acciones económicas y sociales.

El éxito de un país, de una empresa, está en función de su competitividad. Éste es precisamente el resultado de la disposición de un volumen importante de capital humano con conocimiento. De la elevada cualificación de los recursos humanos depende la competitividad de cualquier institución, o país, ya que el éxito de la

empresa exige una configuración activa de los procesos de cambio a través de la formación. Como consecuencia de la globalización es cuando se recupera a la persona como el eje vital de la sociedad y de las instituciones.

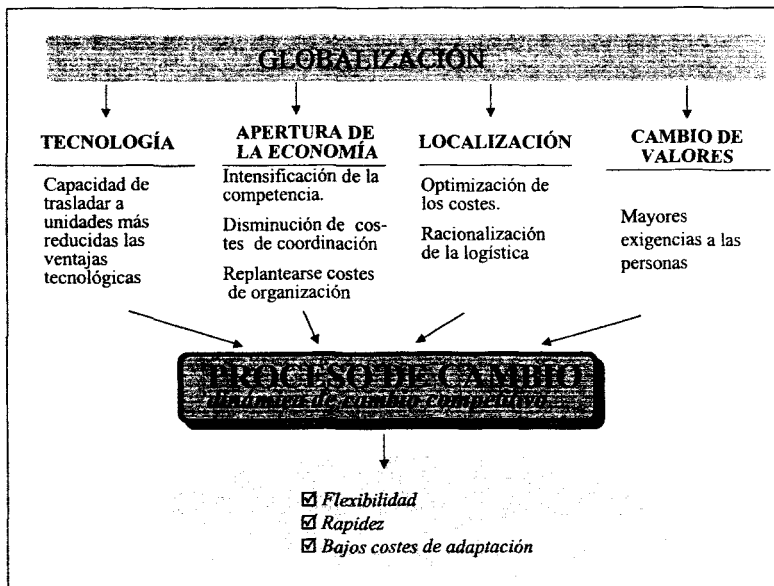
No se puede entender, por tanto, la formación sin considerar su referencia constitutiva de futuro: la globalización de nuestra sociedad, el conocimiento y el nuevo papel de la persona para que “el trabajo esté en función del hombre y no el hombre en función del trabajo”.

### **III. IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN EL DISEÑO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS: DINÁMICA DE CAMBIO**

La globalización de la economía, que impulsa el proceso de cambio, se debe a cuatro factores determinantes:

- *La tecnología*, que permite una traslación del conocimiento y de los procedimientos de grandes sistemas a unidades más reducidas.
- *La apertura de la economía*, que rompe con los aspectos de localización tradicional y busca una mejor utilización de los potenciales disponibles a través de una ubicación eficiente.

- *La localización*, que trata de utilizar los recursos disponibles desde el punto de vista de una mayor racionalidad merced a la capacidad logística.
- *Los cambios de valores* que implican una mayor exigencia de la persona.



**Figura 9: Globalización y proceso de cambio**

Este proceso de cambio exige básicamente la aplicación de tres criterios:

- Flexibilidad
- Rapidez de adaptación
- Bajos costes de adaptación.

Lo cual implica el paso de una *cultura cosificada* a una *cultura de la persona*, con lo que se transforma la sociedad tradicional, basada en una interpretación antropológica del hombre conducente a una interpretación unificada de sus comportamientos y a sus crecientes exigencias burocráticas, con la creación de culturas corporativistas y patrimonialistas. El paso a una *cultura de la persona* significa la capacidad de poder dirigir procesos de transformación con la persona, implicando la realidad antropológica de la persona sobre el hecho diferenciado de cada uno y la necesidad de individualizar en ese proceso la integración de personas.

La globalización de la sociedad, entendida en los términos anteriormente mencionados, significa, sin duda, una destrucción de barreras. Lo que conlleva la búsqueda de sistemas de división de trabajo abiertos basados en el hecho diferencial. Lo cual obliga a nuevas formas organizativas, la creación de nuevas instituciones, de instituciones de *interfaces* que permitan la transformación institucional y, al mismo tiempo, la transferencia de conocimientos sin grandes exigencias reguladoras.

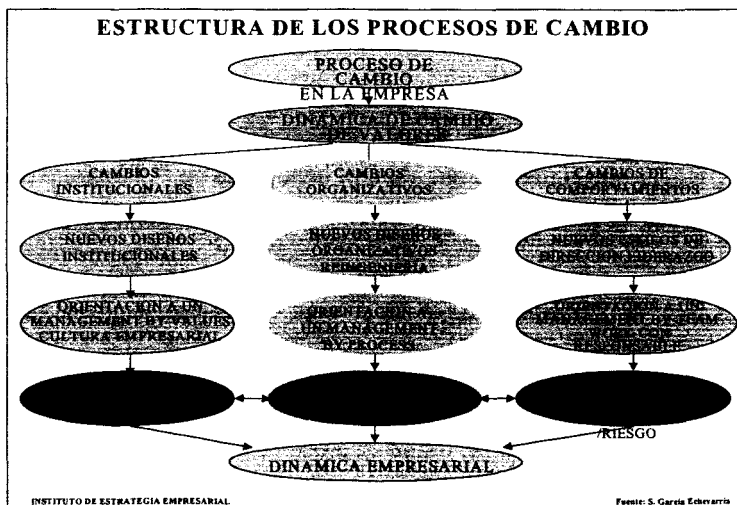
El hecho intercultural se configura como una de las claves fundamentales desde el punto de vista de las relaciones e integración de la persona y, por otra parte, el propio desarrollo de la persona está basado de manera creciente en la interdisciplinariedad a través de su capacidad de adaptación.

Estos procesos de cambio y su impacto en la eliminación de barreras históricas, tecnológicas, políticas y sociales, sociológicas y organizativas, abren a las personas y a las instituciones nuevas oportunidades para una adaptación permanente dentro de los campos de su realización personal, lo que obliga a un nuevo desarrollo en la propia empresa:

- Se producen cambios institucionales que exigen de manera creciente una *unidad doctrinal* que permita la integración de las personas y, en consecuencia, su motivación.
- Se plantean las necesidades de cambios organizativos a través de organizaciones altamente descentralizadas.
- Implica *cambios de comportamiento* que conllevan un proceso de desarrollo de la capacidad de la persona hacia la creatividad e innovación, hacia la responsabilidad y a la asunción de riesgo como características fundamentales de esa

nueva antropología humana que se acerca más a la realidad de los hechos humanos que las culturas tradicionales.

Todo lo cual implica que como consecuencia de la globalización de la sociedad, se produce una modificación transcendental en lo que



**Figura 10: Estructura de los procesos de cambio**

es el *hecho económico*. En las empresas se pasa de una cultura de la cosificación y de las relaciones contractuales, esto es, de una cultura del mando, a una cultura de la dirección de personas y de capacidades disponibles, a una cultura directiva a través de su identificación corporativa.



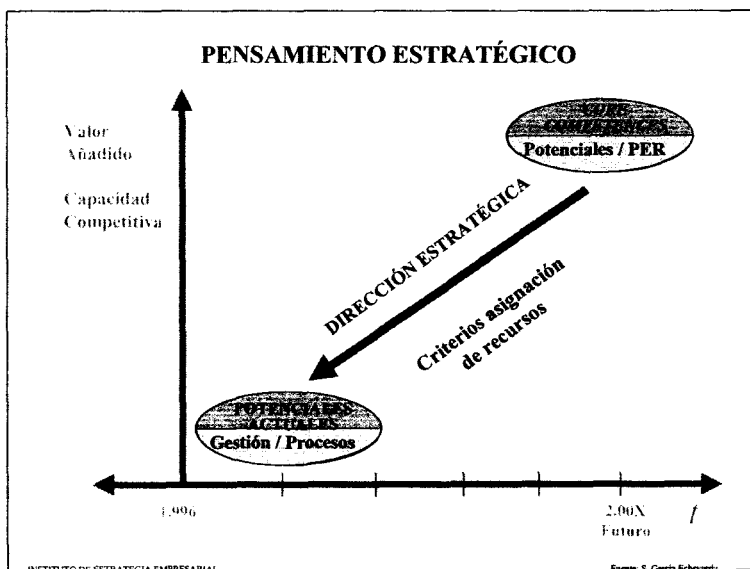
Con lo que se abandona una cultura de activos inmovilizados para ir a una cultura de los recursos humanos y de la capacidad directiva a través del desarrollo de redes como formas organizativas. Todo lo cual implica cambios rápidos en la división de trabajo. Con lo que se plantea otro tipo de dirección distinto al tradicional. Desde nuestra perspectiva significa una gran revolución organizativo-institucional en la que está inmersa nuestra actual civilización.

Desde el punto de vista económico y empresarial son dos las claves que significan una ruptura importante en la forma de pensar y actuar en lo económico que exige crecientes conocimientos:

- *En primer lugar*, el paso de un pensamiento basado en el pasado a un pensamiento de futuro, esto es, la orientación a un *pensamiento estratégico* que descansa en la definición de un estado de futuro que quiere alcanzarse, dejando, con un valor secundario la orientación a la extrapolación del pasado. Esta posición cara al futuro es la que genera un peso mayor de “lo económico” y, muy en particular, exige una enorme transferencia del conocimiento.

Todos los sistemas de formación y transferencia de conocimientos tienen que estar orientados a alcanzar estratégicamente, tanto en las organizaciones como en las personas, determinados niveles de competencia desde el

punto de vista del hecho diferencial en el que tienen que plantearse personas y organizaciones su aportación al bien común y al éxito económico.



**Figura 11: Pensamiento estratégico y transferencia de conocimiento**

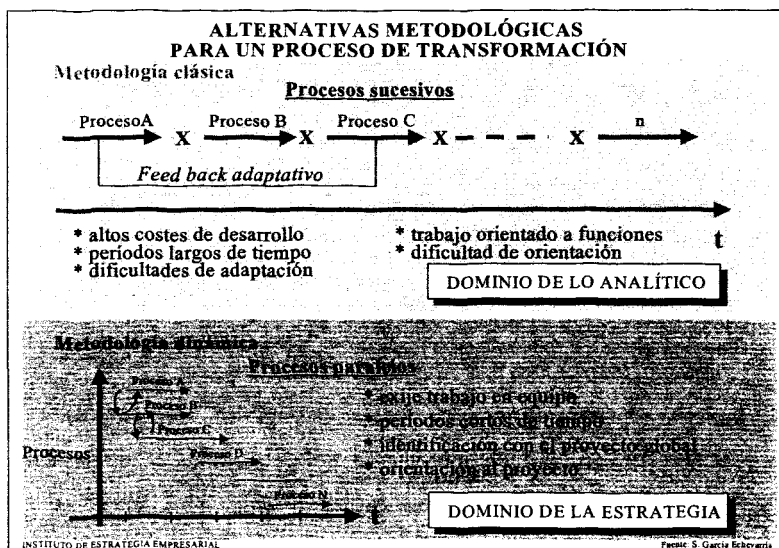
Todos los sistemas de formación y transferencia de conocimientos tienen que estar orientados a alcanzar estratégicamente, tanto en las organizaciones como en las personas, determinados niveles de competencia desde el

punto de vista del hecho diferencial en el que tienen que plantearse personas y organizaciones su aportación al bien común y al éxito económico.

- En segundo lugar el pensamiento tradicional, predominantemente analítico de nuestra cultura, tiene que verse desplazado por un conocimiento con dimensiones globales. Los procesos no son una continuación sucesiva de elementos, sino que en una situación real, de muchos de estos elementos se simultanea. La recuperación del *pensamiento global*, pues no se pueden adoptar decisiones en una parte concreta de un proceso sin tener en consideración la globalidad, obliga a otra forma, no sólo de pensar y de formarse, sino a otra forma de calcular lo económico y la propia orientación de la persona. Aquí se plantea uno de los mayores retos al conocimiento, en particular, en el ámbito económico, social y del management.

Por consiguiente, todo proceso de cambio organizativo va necesariamente vinculado a la aceptación por las personas de una visión concreta de lo global. Desde esta perspectiva son capaces de definir los criterios económicos y sociales que deben aplicarse a la situación concreta y específica. La afirmación *pensar globalmente y actuar localmente* tiene sentido en este contexto de que los criterios se derivan de la globalidad, pero que la aplicación de los criterios hay que hacerlo en la dimensión local específica.

La definición de un sistema de formación y de transferencia de conocimientos en una empresa, o en una región, o en un conjunto de instituciones, implica una visión muy clara sobre un orden de conocimientos a nivel institucional o a nivel empresarial que permita a cada persona o institución configurar los procesos de transferencia de conocimientos desde criterios globales con los que pueda optimizar la aportación o contribución a cada singularidad concreta que se manifiesta en los objetivos comunes, más allá de los económicos.



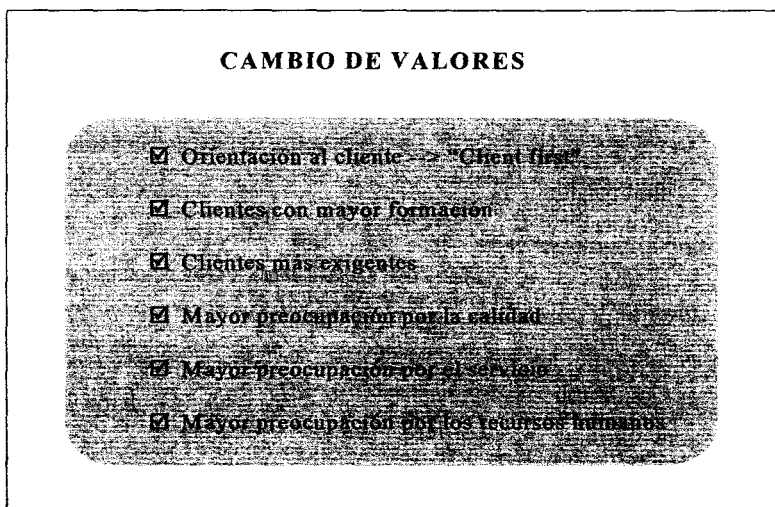
**Figura 12: Del pensamiento analítico al pensamiento global**

La definición de un sistema de formación y de transferencia de conocimientos en una empresa, o en una región, o en un conjunto de instituciones, implica una visión muy clara sobre un orden de conocimientos a nivel institucional o a nivel empresarial que permita a cada persona o institución configurar los procesos de transferencia de conocimientos desde criterios globales con los que pueda optimizar la aportación o contribución a cada singularidad concreta que se manifiesta en los objetivos comunes, más allá de los económicos.

Todo proceso de cambio organizativo y sus nuevas exigencias de conocimiento tiene que realizarse por las mismas personas que hacen la institución. Y este proceso tiene que tener objetivos muy claros en sus clientes internos o externos, receptores de ese conocimiento del entorno y debe perseguir como eficiencia, tanto social como económica, la reducción de los “costes de adaptación” de esos procesos de cambio para transformar las instituciones.

Esta orientación a los “*costes unitarios*”, consecuencia de una utilización eficiente de las capacidades disponibles, sólo es posible a través de la creatividad y la innovación, del conocimiento que requiere integrar a las personas en ese proyecto final incidiendo en la motivación de las personas con el fin de conseguir una mayor satisfacción de las personas y de las instituciones.

Puede decirse, por consiguiente, que el cambio de valores constituye el fundamento de los procesos de transformación de conocimientos dando una mayor preferencia al destinatario como objetivo final. Los “clientes” con una mayor exigencia de conocimientos plantean mayores calidades, mayores exigencias de servicio y, por ende, el problema de una mayor capacidad en los recursos humanos.

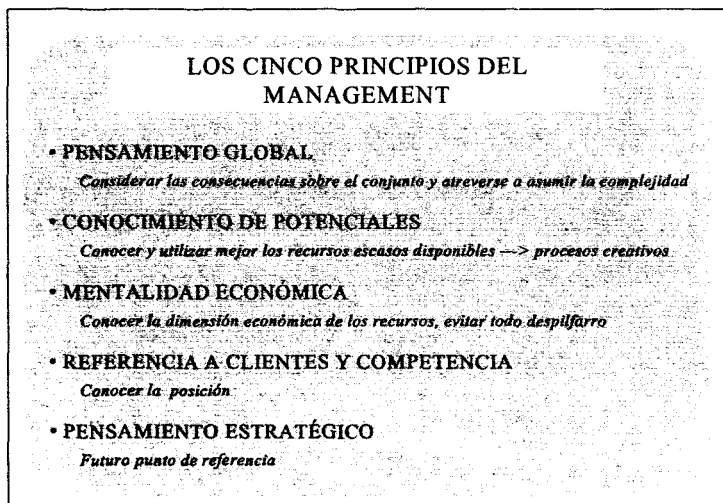


**Figura 13: Cambio de valores**

Tanto para el sistema educativo y de formación a nivel global como de la empresa, así como para cualquiera de las acciones económicas y sociales de nuestras instituciones, deben regir cinco

principios básicos para la configuración de los procesos de management de la transformación a través del conocimiento:

- La necesidad de un *pensamiento global* como punto de arranque de la integración de las personas sobre plataformas comunes desde las cuales se orienta la contribución de cada uno.
- Conocimiento de los potenciales de que se dispone en cada una de las unidades organizativas y en la globalidad con el fin de participar en su utilización de manera eficiente y compartida.



**Figura 14: Los cinco principios del management**

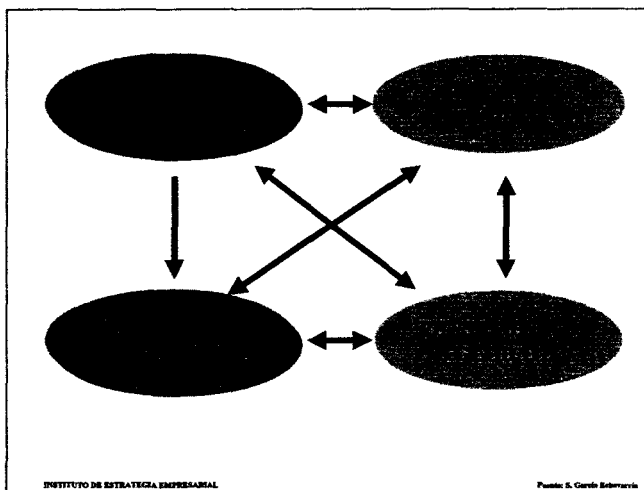
- Creciente mentalidad económica como consecuencia de la globalización, esto es, la utilización eficiente de las capacidades.
- Orientación al cliente y a ser competitivo, esto es, ser competente en aquellos aspectos que le permitan diferenciarse del otro.

Puede decirse que la globalización de la economía exige dos claves fundamentales:

- El cambio corporativo permanente y
- Una actuación de pensamiento estratégico

Pero el pensamiento global implica, a su vez, una visualización de lo corporativo de las instituciones y, por otra parte, el pensamiento global es siempre predominantemente pensamiento estratégico y no analítico. La transferencia del conocimiento en el ámbito del management exige de estas dos dimensiones.





**Figura 15: Globalización y cambio corporativo**

#### **IV. EXIGENCIAS AL SISTEMA DE FORMACIÓN DE GENERACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS: EL RETO EMPRESARIAL**

Una sociedad globalizada obliga a un *cambio permanente* como consecuencia de los nuevos sistemas de valores y de la confianza necesaria en las instituciones para poder dirigir las. El conocimiento necesario para dirigir personas constituye uno de los factores fundamentales para el éxito o fracaso de una institución. En una sociedad globalizada la persona es la clave del proceso económico por

su flexibilidad, creatividad y capacidad de adaptación. Todo ello exige conocimiento.

Pero además la sociedad globalizada obliga, como ya se ha señalado, a una *cultura de la estabilidad*. Esta cultura de la estabilidad está basada en la capacidad de la persona y de las instituciones para adaptarse permanentemente a los cambios exigidos. La globalización y su necesaria cultura de estabilidad exige admitir el cambio permanente como elemento constitutivo de *organizaciones inteligentes* y a la disposición al aprendizaje permanente en las personas: conocimiento.

A lo que debe añadirse que en una sociedad globalizada las organizaciones se deben orientar a las personas y a sus capacidades, esto es, organizaciones con capacidad de respuesta inmediata a los procesos de cambio para poder mantener la estabilidad dentro de la dinámica de transformación que conlleva la globalización de una sociedad: conocimiento.

Se puede perfectamente observar en los momentos actuales cómo en una sociedad globalizada, en lo que se refiere a la empresa, implica un creciente proceso de formación dentro de la misma. Sin embargo, la transferencia de conocimientos, constituye, sin duda, hoy, la clave fundamental de la respuesta societaria a este proceso de cambio. La cultura de la estabilidad y la respuesta a los procesos de

cambio se tiene que lograr a través del conocimiento y de su aplicación. De ahí el gran peso de la formación como proceso de transferencia de conocimientos que permitan la transformación de la empresa. Por tanto, la formación debe orientarse a la transferencia de los conocimientos que conciernen a las tecnologías y al desarrollo de la capacidad de dirigir personas que aportan una mayor integración de las mismas en el proyecto institucional y en su propio proyecto personal:

- La transferencia de conocimientos debe realizarse *dominantemente en el contexto de la transformación de la empresa-*
- El aprendizaje se realiza, por tanto, sobre el mismo proceso de cambio.
- El proceso de formación involucra a la persona desde las cuatro perspectivas siguientes:
  - En primer lugar, no existe un proceso de formación eficiente si la persona no se identifica con la institución y con el proyecto de transformación en el que está involucrada.

- Se trata de sustituir en los procesos de formación las estructuras rígidas en las formas organizativas por contenidos predominantemente tecnológicos de información y comunicación.
- Se tiene que transferir en el proceso de formación no solo el conocimiento técnico, sino, en particular, los conocimientos predominantemente metodológicos y sociales, que afectan al desarrollo de la autorresponsabilidad y a la asunción de riesgos.
- El proceso de formación solamente puede concebirse como un proceso de aprendizaje continuo y, en particular, muy cercano a la “línea”, esto es, a la aplicación y a la visualización de los resultados.

El éxito de toda empresa depende de su capacidad de cambio, así como también de la predisposición al cambio de los directivos y de los recursos humanos, por lo que la configuración de la formación debe orientarse a esta situación de cambio. Es en estas situaciones cuando se da el proceso de aprendizaje.

Todo proceso de formación y de transferencia de conocimientos en el ámbito empresarial debe orientarse a la creación de valor de la empresa, esto es, una clara orientación a percibir los resultados del

esfuerzo, lo que supone el dominio de reto económico para la persona e institución.

Consecuentemente toda acción de formación y de transferencia de conocimientos en la empresa está orientada al:

- Desarrollo de la persona a través del conocimiento
- Los cambios en la división del el trabajo a través del conocimiento
- Los cambios de la institución.

Se trata de una nueva dinámica educativa más próxima a la realidad de la dinámica de transformación de las instituciones y de aplicación de los conocimientos que la enseñanza o formación sistematizada de conocimientos acumulados. Éstos son, sin duda, necesarios, pero todo el proceso de formación se debe percibir por el individuo como un reto personal, ya que tiene que dar respuesta inmediata, o a plazo medio, a su aplicación y resultados. Esta orientación al objetivo final de transformar es, sin duda, una característica que exige otro tipo de metodologías, otro *training*, y otros contenidos en cuanto a la transferencia de los conocimientos y a las formas de esta transferencia en los sistemas educativos.

Puede decirse, por tanto, que una política de formación de futuro, de medio y largo plazo, exige, sin duda, una estrecha

colaboración entre el Estado y la empresa. La organización del sistema de formación y de conocimientos debe asumir las crecientes exigencias que impone la globalización, y que son:

- La exigencia de *descentralización*, muy en particular, en todo lo que concierne a los procesos de implementación del conocimiento, no solo en las áreas correspondientes a la gestión, sino en muchas de las áreas del propio conocimiento.
- Se debe establecer el sistema de formación y de conocimiento dentro de la empresa, intraempresarialmente, así como en las relaciones entre la empresa y las instituciones estatales o locales en forma organizativa de redes, de manera que se logre:
  - La utilización de las capacidades disponibles de todas las instituciones y de los conocimientos.
  - La utilización de tecnologías compartidas.
  - Una mayor integración del bien común como soporte de la acción de formación.
- Se trata, por tanto, de romper con la idea patrimonialista que ha dominado los procesos de formación, esto es, la

disposición de un patrimonio de conocimientos y debe orientarse más a la comunidad, a participar, bien a nivel de comunidad concreta como de empresa, o a nivel de sociedad.

La supervivencia de las empresas y la de las instituciones depende de una política de formación permanente que ponga como objetivo básico la transferencia de los conocimientos necesarios para poder dar respuesta a los procesos de transformación de la empresa contribuyendo a la creación de valor y a la reducción de los costes unitarios de los procesos de adaptación, tanto de personas como de organizaciones.

Los procesos de cambio en el área de la formación afectan a todas las instituciones y a todos los niveles, lo que exige, por tanto, de manera creciente:

- Un mayor protagonismo de la empresa en su realización.
- Una mayor capacidad de generar su valor de futuro.
- Integrar las personas en el proyecto de transformación.
- Asumir eficientemente la realización de estos procesos de transferencia de conocimientos.

- Se produce un creciente papel del Estado y de las instituciones públicas en lo que afecta a la disposición de capacidades estableciendo un orden educativo que permita compartir estas capacidades facilitando el trabajo en red sin entrar en el management de los procesos de formación y en su orientación finalista. Su papel debe centrarse, en el marco concreto de los procesos de transformación de la empresa y en la aceleración del tiempo en la transferencia de los conocimientos teóricos a conocimientos aplicados.
  
- Se trata de lograr una reducción sistemática de los costes del conocimiento en los procesos de transformación y en la utilidad que facilitan con el fin de que los procesos de cambio de las instituciones y la adaptación de las personas sean los mínimos posibles. Con ello se logra una mayor eficiencia societaria en la utilización de las capacidades tanto humanas como en los recursos materiales escasos dedicados al ámbito de la formación y management del conocimiento.
  
- Se trata de asumir de forma rápida los criterios que deben definir todo sistema de formación y de generación y transferencia del conocimiento que son:
  - Multiculturalidad
  - Multidisciplinariedad



- Valores de integración de la persona en la institución.

## **V. CONCLUSIONES**

Se pueden considerar las siguientes conclusiones:

- 1º. La formación se configura en el momento actual y futuro como elemento motor de los procesos de cambio como respuesta al reto de la globalización de nuestra sociedad.
- 2º. La formación debe orientarse al proceso de transferencia del conocimiento para el cambio en el que tiene que realizarse el aprendizaje, esto es, la transformación de la empresa y de las instituciones.
- 3º. Las modernas tecnologías de la información y de la comunicación constituyen las nuevas estructuras de gestión, el conocimiento que reduce las rigideces de las estructuras clásicas de personas, recursos y organización por estructuras de comunicación que tienen la facilidad de poder reorientarse rápidamente. El conocimiento es uno de los soportes de la flexibilidad en el cambio.

- 4°. La formación se debe configurar como un proceso en cambio permanente orientado al desarrollo de la persona, facilitando la capacitación de la misma para que a través del conocimiento disponible conviva y desarrolle organizaciones inteligentes y le permita personalmente adquirir mayores grados de seguridad.
- 5°. La formación para los procesos de cambio supone la organización en forma de redes supraempresariales en la relación con el marco societario y de infraestructura del Estado y demás instituciones públicas. Se deben utilizar las capacidades disponibles compartiéndolas y, al propio tiempo, realizando los procesos de formación cercanos a la línea, a la realidad. Por tanto, no debe haber interferencia de instituciones demasiado alejadas de ese contexto de transformación singular de las instituciones, de las empresas y de las personas.
- 6°. La competitividad y el éxito de la empresa están en función del conocimiento y de la capacidad directiva de la empresa, que constituye, sin duda, en un futuro inmediato, la capacidad de transferir conocimientos.
- 7°. La persona, su desarrollo y su dignidad, pasa por la disposición del conocimiento constituyéndose éste en la clave de su éxito personal y de su contribución institucional al bien común.

8°. Las instituciones, las empresas, no son activos y pasivos, son capacidades directivas, capacidades humanas, internas y externas, en torno a un proyecto común. Éstas son las bases que fijan los objetivos que se persiguen con la formación. Ésta debe realizarse y organizarse de forma eficiente en forma de redes intra e interinstitucionales en las que puedan ser compartidas las capacidades de conocimientos y metodología disponibles que faciliten la respuesta tanto de la eficiencia económica de las personas y de las instituciones, como de la propia dinámica de cambio, con el fin de dar una respuesta adecuada al reto de la globalización. Esta respuesta generará una sociedad estable, dinámicamente cambiante, que puede alcanzar una mayor productividad global, en el sentido ético, que permita disponer eficientemente de los recursos escasos de este planeta, muy en particular, aquellos que afectan a la persona y a los entornos ecológicos como expresión de los recursos más escasos a plazo medio y largo.

